

Nengroo Sarvar Hussain (KAIST 조천식모빌리티대학원)

학문을 하는데 있어 실패는 일상적인 일이다. ‘실패는 눈에 보이지 않는다.’는 일각의 주장에 대한 반증은 얼마든지 있다. 학업 및 연구 과정에서 의미 있는 실패를 경험해 온 진취적인 학자들은 보통 실패를 엄청난 자산이자 자원으로 인식한다. 일반적인 실패와 실패로부터 야기되는 감정에 관해서는 과도할 만큼 많은 연구가 이루어졌지만, 학업적 실패와 그로 인한 감정적 영향은 상대적으로 덜 조명받고 있는 것이 사실이다. 실패가 스트레스의 주요 유발인자로서 부정적 영향을 미칠 수 있다는 점에서 해당 주제에 대한 더 많은 연구가 필요하다.

오늘날 학자들은 학계 커리어를 쌓아나가는 과정에서 더 많은 위험 요인에 노출되기 때문에 실패의 여파에 더 취약할 수 있다. 과도한 부담을 안기는 경쟁적인 학내 분위기와 더불어 연구 활동 자체의 속성, 성공에 요구되는 특질 등이 이러한 취약성의 원인이 된다. 공식 통계가 있는 것은 아니지만, 실패는 학계에서 일상적으로 관찰되는 현상이며 이러한 학업적 실패로부터 유발되는 스트레스는 학생의 개인적, 신체적, 윤리적 웰빙에 악영향을 끼치는 것으로 알려져 있다. 학업적 실패의 빈도, 보편성 그리고 그 영향력을 고려할 때, 해당 주제에 대해 현재 수준보다 더 큰 관심과 논의가 필요한 실정이다.

본 에세이를 통해 학업적 맥락에서의 실패의 개념을 살펴보고 그러한 실패로부터 유발되는 감정을 조명하고자 한다. 이를 위해, [1]에서 제안된 다층모델을 참고하여 학업 환경에서 실패 경험이 어떤 식으로 나타나는지 설명하고 이러한 실패가 관련 주제에 어떤 영향을 미치는지 탐구하고자 한다.

우선 실패가 다면적 현상이라는 점을 이해하는 것이 매우 중요하다. 학업 환경에서 실패는 명시적으로 정의되기도 하지만, 무언의 생각이나 믿음을 통해 그 이미지가 전파되어 은연중에 학생들의 사고나 행동에 영향을 미치기도 한다. 또한, 학자들이 경력을 쌓아 감에 따라 실패를 경험할 확률도 점차 높아진다. 이러한 발전 단계에 따라 실패의 해석 방식 또한 크게 달라진다. 예를 들어, 대학원 시절의 실패 경험에 대한 인식은 초중고나 대학에서의 그것과는 궤를 달리할 가능성이 높다. 실패가 본질적으로 부정적인 것이 아님을 인식하는 것이 중요하다. 실패를 어떻게 인식하고 해석하는가는 학자의 직업적, 개인적 행보에 지대한 영향을 미친다. 이 주제와 관련해서는 다양한 이론이 존재한다.

본 에세이에서는 조직이 실패로부터 어떤 교훈을 얻는지를 상세히 분석함으로써 학업적 실패에 대한 더 깊은 통찰을 얻고 그러한 실패를 효과적으로 관리하는 전략을 심층적으로 탐구할 수 있을 것으로 판단하였다. [1]에서 제안한 모델을 집중적으로 활용하여 학업 환경에서 실패 경험이 어떤 방식으로 나타나고 또 어떻게 감정 반응을 불러일으키는지를 분석하고자 하였다. 해당 모델은 개인의 내적 반응(within-person), 개인 간 상호작용(interactions between individuals), 대인 관계 역학(interpersonal dynamics), 그룹 및 팀 역학(group and team dynamics) 및 전체 조직 수준(overall organizational level) 역학을 모두 아우른다. 주요한 학계 문화와 더불어 널리 수용된 규범적 신념, 학업 활동이 필연적으로 수반하는 난관들, 학자 개개인의 특질 등이 결합하면서 실패가 발생할 수 있는 경우의 수가 크게 늘게 되고, 동시에 실패에 대한 학계의 관용의 폭은 줄어들는다. 그 결과, 실패와 관련하여 부정적인 감정 경험이 늘어난다. 이런 요인을 분석함으로써 학업적 실패의 복잡성을 더 깊이 조명할 수 있고, 더 나아가 이러한 실패를 더 효과적으로 관리하는 방안을 도출할 수 있다.

한편, 상기 요인들은 최근 학계에서 보고되는 우려스러운 수준의 정신질환 발병률에도 큰 영향을 미칠 수 있다. 뉴스나 신문 등의 미디어가 이 문제를 널리 다루고 있지만, 이에 대한 학술적 연구와 관심은 아직은 제한적인 수준이다. 실패에 대한 두려움과 같은 학업적 압박이 학자의 정신 건강에 미치는 영향을 더 정확히 이해하기 위해서는 상기 주제에 대한 분석이 선행되어야 한다. 또한, 현대 사회에서의 이러한 학업적 압박의 수위 증가가 데이터 조작이나 표절과 같은 학자의 비윤리 행위 확산에 영향을 미치는지 등의

사안도 검토가 필요하다. 이런 점에서 그러한 비윤리 행위의 근원을 해소하고 학업 윤리와 정직성을 강조하는 학업 환경을 조성하는 것이 매우 중요하다. 더불어, 대학원생과 이제 막 학계에 뛰어든 학자들이 실패 경험을 학업의 필수 요소로 인정하고 받아들일 수 있도록 교육하고 이끌어줘야 한다. 다음 세대를 이끌어 나갈 학생들의 마음에 좌절하지 않는 회복력을 심어줌으로써 향후 학업 과정에서 맞닥뜨릴 수 있는 여러 어려움과 난관을 더 잘 헤쳐 나갈 수 있도록 하는 것이 중요하다.

이 과정에서 몇몇 핵심 분야와 필수 사안에 집중할 필요가 있다. 학업적 실패의 복잡성과 그것이 정신 건강 및 비윤리 행위에 미치는 영향을 이해하면 포괄적 지원 시스템을 설계하고 모든 학자를 위한 보다 건전한 학업 환경을 조성하는 데 있어 심도 있는 통찰을 얻을 수 있다. 학문 기관의 지속적 발전과 모든 학자의 정신적, 신체적 웰빙을 보장하기 위해 이러한 분야에 대한 추가 연구가 계속되어야 한다. 그림 1은 다섯 가지의 분석 수준을 개괄적으로 나타낸 모식도로 실패 경험에 대한 학계 반응의 양상을 형성하는데 있어 각 수준이 개별적으로 또는 집단적으로 어떤 역할을 하는지 보여준다^[1]. 다양한 관점의 통합을 통해, 학업적 맥락에서의 실패 경험에 대한 감정과 반응이 각 분석 수준에서 서로 어떻게 연결되어 엮이는지, 그 양상을 보다 포괄적으로 이해할 필요가 있다.



개인의 내적 반응

(Within-persons)

다섯 가지 분석 수준 중, 개인의 내적 반응과 관련하여 [1]에서는 정서적 사건 반응 이론(affective events theory)을 소개했다. [2]에서는 분노, 두려움 등 학자와 관련된 기본 감정들을 조명하였다. 또한, [3, 4]에서는 죄책감, 수치심, 당혹감 등의 자기 의식적 감정을 분석한 바 있다. 이러한 감정은 자기 인식이 선행되어야만 발생할 수 있으며, 특히 [5]에서 강조한 바와 같이 실패의 맥락과 관련이 있는 것으로 보인다. 학업적 실패와 관련된 감정의 본질과 그 즉각적 영향에 대한 이해는 여전히 제한적이지만, 학계에서의 실패 경험이 부정적 감정 및 경험과 연결되어 있음을 보여주는 사례가 보고되고 있다.

개인 간 상호작용

(Between-persons)

모든 학생은 학업 과정에서 필연적으로 실패를 경험한다. 그러나 그러한 실패에 대한 반응은 개인마다 크게 다를 수 있다. 스트레스, 대응 기제, 회복력에 대한 개인차가 미치는 영향을 분석해 온 연구자들은 개인이 스트레스 상황을 인식하고 그에 대응하는 방식이 기질적 특성, 부정적 정서, 선호하는 대처 방식이나 전략 등 여러 요인에 의해 복합적인 영향을 받는다는 점을 강조한다^[6-8]. 따라서 이러한 요인의 독자적인 조합이 각 개인의 학업적 실패에 대한 관점과 반응 양상을 형성하는 데 중요한 역할을 하게 된다. 교육 환경에서 실패 경험이 극도로 고통스러울 수 있는 이유, 또 많은 학자들이 이러한 실패의 경험에 잘 대처하지 못하는 이유 중 하나는 이들이 자신이 수행하는 연구를 자기 정체성의 본질적인 부분으로 인식하기 때문이다.

대인 관계 역학

(Interpersonal)

감정 노동으로 대표되는, 개인 간에 이루어지는 감정의 인지 및 교환과 관련된 요인도 있다. 미국의 사회학자 홀슈ILD(Hochschild)^[9]는 직장에서 개인의 정서와 감정을 통제하여 조직 전체의 기대에 부합하도록 하는 행위를 일컫는 ‘감정 노동’이라는 용어를 처음으로 사용했다. 고등 교육에서의 실패 경험은 부정적인 감정과 연결되는 경우가 많다. 그 와중에 학자들은 근무 시 특히 학생들과의 상호작용시 긍정적인 감정을 표현하도록 압박받는 경우가 많다.

그룹 및 팀 역학

(Groups and teams)

그룹 및 팀 내에서의 감정의 중요성, 특히 리더가 구성원의 감정에 미치는 영향을 면밀히 검토할 필요가 있다. 학계의 리더라 하면 보통 대학의 학장이나 학과장을 말하는데, 이들은 실패 경험의 전후뿐만 아니라 실패가 진행되는 과정에서 구성원이 경험하게 되는 감정의 형성에 매우 중요한 역할을 한다. 더욱이, 학과장은 교원 채용 및 해고, 강의 일정 관리, 제공 강좌 선정, 학생 요구 대응 등 매우 중요한 행정 업무를 책임진다. 이러한 까다로운 업무를 잘 수행해 내려면 특별한 역량과 노하우가 필요할 뿐만 아니라 학문 기관 내에서 감정과 리더십이 어떻게 상호작용하는지를 잘 이해하고 있어야 한다.

전체 조직 수준

(Organization-wide)

조직 수준에서의 감정의 발생과 지속 또한 분석이 필요하다. 조직 수준에서의 분석은 그 복잡성과 포괄성 측면에서 타 분석과 큰 차이를 보인다. 물론 수치적 변수들도 존재하지만, 핵심은 학업적 실패 경험의 전후뿐만 아니라 실패가 진행되는 과정에서 조직 문화가 학생의 실패에 대한 반응 형성에 어떠한 영향을 미치는가이다. [10]에 따르면, 문화란 “구성원 사이에 공유된 일련의 기본적인 가정, 가치, 신념의 총체로 그 배경의 성격을 규정하며 신화와 역사를 올바르게 생각하고, 느끼고, 소통할 수 있도록 신규 구성원에게 학습되는 체계”를 뜻한다. 반면, 기풍은 “고용인이 경험하는 정책, 관행, 절차 및 보상이 주어지고 지지받으며 바람직한 것으로 여겨지는 일체의 행위 등에 덧붙여지는 구성원 사이에 공유된 인식과 의미”에 관한 것이다.

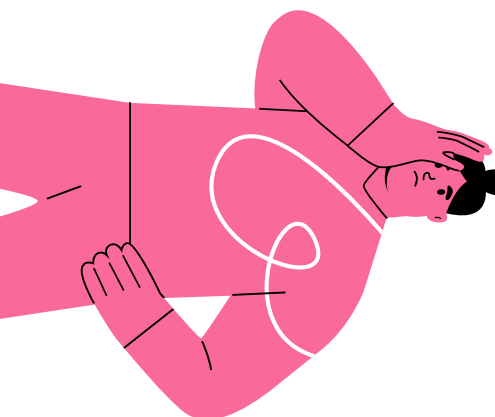
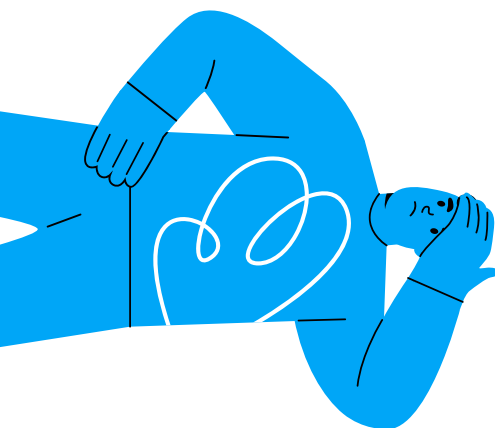
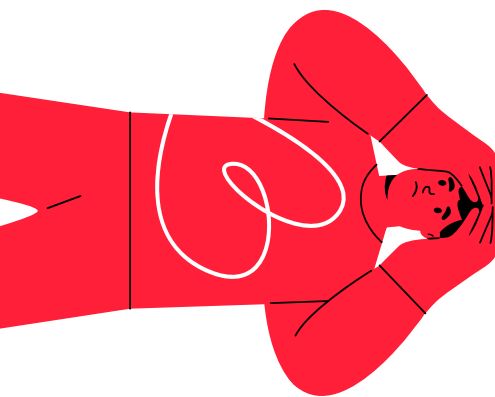
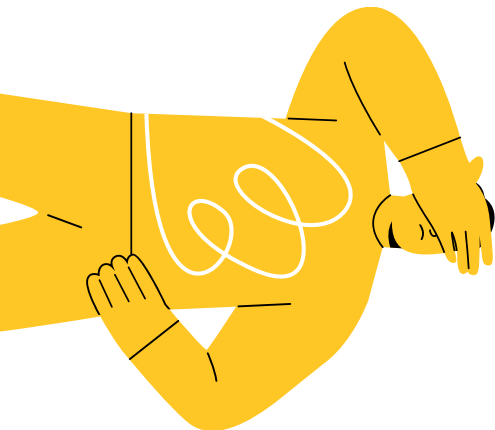
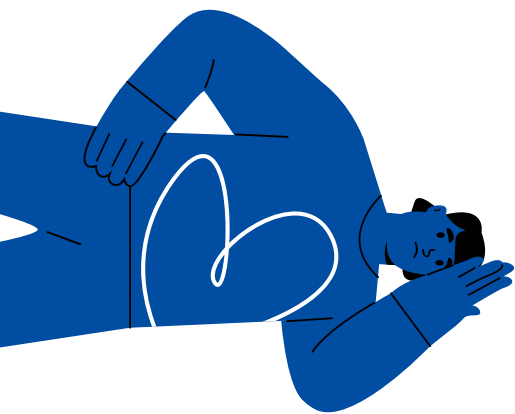
특히, 학문 기관의 문화는 규범의 근간이 되는 틀에 깊이 뿌리박혀 있다. 학계의 경우 이는 특히 출판된 연구 결과물에 대한 기대치와 관련되어 있다. 이러한 주제는 사례 연구나 학술 연구를 통해 다루어져 왔으며, 특히 실패에 관한 담론과 연관이 깊다. 앞서 언급한 바와 같이, 학계는 요구 수준이 높고, 경쟁이 치열하며, 압박이 심한 환경이며, 특히 대학원생에게는 더욱 그러하다. 일례로, 많은 대학원생들이 일과 삶의 균형이 개선되길 바라고 가족과 좀 더 많은 시간을 보내길 원하지만, 학계 문화는 이러한 가치 변화의 흐름에 효과적으로 발맞추고 있지 못하다. 대학은 여전히 학생들에게 엄격한 잣대를 들이대고 있으며, 학업에 몰입으로 전념하면서 선형적이고 정형화된 커리어 패스를 따라가도록 암암리에 요구하고 있다.

박사 과정 학생이 여러 편의 논문에 대해 게재거절을 당했거나 지도교수로부터 안 좋은 피드백을 받은 상황을 생각해 보자. 감정 방아쇠가 당겨지며 분노, 좌절, 절망 같은 감정이 올라올 가능성이 높다. 결국 업무 만족도와 일에 대한 정서적 몰입에 안 좋은 영향을 미치게 된다. 여기서 모든 학업적 실패가 부정적으로 인식되거나 고통스러운 감정을 유발하지는 않는다는 사실을 이해하는 것이 중요하다. 그러나 주목해야 할 점은 실패가 부정적으로 인식될 때, 특히 이러한 실패가 자책과 연결되거나 자주 반복해서 일어나게 되면, 중요한 업무 결과에 매우 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 상기 개념과 관련하여 [11]에서는 각 개인이 자신의 실제적인 또는 이상적인 자기 표상의 특정 측면을 충족하거나 충족하지 못함을 자각하게 되면 자부심이나 수치심 같은 자기 의식적 감정을 느끼게 되는 경향이 있음을 지적했다. 실패에 관한 기존 문헌에서 연구된 바와, 개인은 결과가 좋지 못했을 때 일련의 복합적인 부정적 감정을 경험한다고 하며, 여기에는 실망, 슬픔, 두려움 등이 포함된다.

이런 연구 결과를 고려할 때, 어떻게 하면 학자들, 특히 차세대 젊은 학자들이 실패에 수반되는 부정적 감정에 효과적으로 잘 대처하도록 이끌 수 있을지 살펴보는 것이 매우 중요하다. 이러한 개념과 궤를 같이하는 논거를 몇 가지 소개하고자 한다. 다만, 이러한 제안들은 완성된 결과물이 아니라, 학업적 실패 경험의 중요성과 그에 대한 효과적인 관리 및 대처 전략에 관한 추가 담론을 위한 촉매제의 역할을 할 것으로 기대한다.

실패를 인정하고 개인이 실패에 대처할 수 있도록 돕는 환경을 조성함으로써 회복력을 함양할 수 있을 뿐만 아니라 학자들에게 감정 통제 수단을 제공하여 그들이 경력을 쌓아가는 과정에서 마주칠 수 있는 여러 난관을 더욱 효과적으로 헤쳐 나갈 수 있도록 한다. 학계에서의 실패 관리에 관한 이러한 논의와 후속 연구가 선행되어야만 보다 건전한 학계 문화를 함양할 수 있고 더 나아가 학자의 정신적, 신체적 웰빙을 개선할 수 있다. 무엇보다 학자들이 현실을 직시하여 실패가 학업 과정의 고유하고 통상적인 구성 요소라는 사실을 인정하는 것이 매우 중요하며, 자신의 실패 경험에 대해 동료와 소통하는 데 있어 개방적이고 솔직한 태도를 취해야 한다. 실제로 관찰해보면, 학자 중 극히 일부만이 실험 실패와 같은 자신의 오류나 어려움을 진실하고 투명하게 인정하고 받아들인다. 학자들은 실패를 둘러싼 침묵을 깨고, 실패에 관한 논의가 어떠한 가치판단도 없이 있는 그대로 받아들여질 수 있는 환경을 조성할 수 있도록 노력해야 한다. 이를 통해 학생들은 어려움을 통해 배우는 문화를 함양하고, 협업과 개인 성장을 도모할 수 있다. 실패를 성장을 위한 주춧돌로 다시 세움으로써 학계의 회복력과 지원 역량을 강화할 수 있으며, 이에 따라 각 개인은 어려움을 극복하고 학업 성취를 높이는 서로의 경험, 통찰, 전략을 공유할 수 있다.

일부 학자들이 실패 CV를 통해 이러한 문제를 해결하는 데 앞장서 왔다는 사실은 매우 고무적이다. 연구자들은 실패 CV를 이용해 연구비 지원 탈락 사례나 게재 거절된 논문과 같은 불운의 사례들을 모아 공개한다. 이 분야 선구자 중 한 명이 바로 프린스턴 대학교에 조교수로 재직 중인 요하네스 하우쇼퍼(Johannes Haushofer)이다. 그는 2016년 그의 실패 CV 링크를 트위터에 공유한 바 있다. 해당 CV에는



“연구비 획득 실패” 섹션과 “직책 및 장학금 획득 실패” 섹션이 있다. 하우쇼퍼는 자신의 실패와 실망의 경험을 대중에게 공개하게 된 동기를 다음과 같이 설명한다. “내 도전의 대부분은 실패로 귀결된다. 그럼에도 이러한 실패는 눈에 잘 보이지 않을 때가 많다. 겉으로 보이는 것은 성공뿐이다(2016년 가디언지).” 이러한 실패 CV의 등장은 학계에서 실패의 실추된 ‘명예’를 회복하는 첫걸음이 되었다. 학자들은 자신이 겪고 있는 어려움을 공개적으로 인정함으로써 자신의 인간적인 면모를 드러내 보일 수 있을 뿐만 아니라 다른 학자들도 실패를 학습과 연구의 자연스러운 한 과정으로 받아들일 수 있도록 격려한다. 실패를 받아들이고 실패 경험을 논하는 과정에서 회복력 있는 성장의 문화를 고취하여 지속적인 발전을 도모할 수 있으며, 결과가 아닌 과정을 중시하는 더욱 건전한 학업 환경을 조성할 수 있다.

실패가 직업적 성장의 자연스러운 과정으로 받아들여지는 문화를 조성하기 위해서는, 학장이나 학과장 등 학계 리더 그룹의 참여가 필수적이다. 이들이 솔선수범하여 이러한 주제에 대한 담론을 확장하고 교육 기관의 문화 전환을 이끌어야 한다. 비공식 세미나를 정기적으로 운영하여 학자들이 자신의 실패담을 타인과 공유하고 함께 개선 방안을 논의하며 이러한 경험을 통해 소중한 교훈을 얻을 수 있도록 지원하는 플랫폼을 제공하는 것이 실용적이면서도 효과적인 전략이 될 수 있다. 또한, 이러한 정기 모임을 통해 학자들은 실망, 후회, 수치심과 같은 여러 감정 반응에 대처하는 효과적인 전략에 관해 논의할 수 있다. 이 과정에서 과거 연구 활동을 통해 경험했던 자신의 실수와 실망의 사례들을 학생들과 공유하는 등 지도교수들의 역할도 중요하다. 이러한 접근 방식을 통해 공감과 상호 이해의 분위기가 고취되며, 여러 난관과 어려움을 헤쳐 나가는 학생들에게 꼭 필요한 지원을 제공하는 효과적인 학습 환경을 조성할 수 있다.

더 나아가 대학 또한 이러한 논의를 적극적으로 독려할 수 있다. 예를 들어, 옥스포드 대학교의 커리어 서비스는 학생들이 자신의 실패에 관해 성찰하고 그에 대해 정직하고 개방된 논의를 나누고, 개선 방안을 도출하는 과정을 지원하는 일련의 팟캐스트와 워크북을 개발한 바 있다(<http://www.careers.ox.ac.uk/overcoming-failure>). 해당 자료는 실패의 가치를 ‘정상화’하고 학생들이 갖는 완벽주의와 관련된 부정적 신념을 개선하는 효과적인 도구의 역할을 한다. 학문 기관들은 이러한 이니셔티브와 자료 개발을 통해 학계의

회복력과 지원 역량을 강화하고 실패가 수치심과 좌절의 근원이 아닌 성장과 발전의 기회로 인식되는 학업 환경을 조성할 수 있다. 이를 통해 좌절을 통한 배움을 중시하고 끊임없이 지식과 수월성을 추구하는 더욱 건전한 학업 분위기를 마련할 수 있다. 또한, 학술회의는 지식 교류를 위한 최적의 장으로 실패로부터 얻은 교훈을 서로 나눌 수 있으며, 특히 대학원생들에게 큰 도움을 줄 수 있다. 더 나아가, 실패를 용인하는 문화의 조성 and 학업 성취에 대한 높은 기준 유지가 조화롭게 동시에 달성될 수 있는 사안임을 이해하는 것이 매우 중요하다. 학자들은 실패에 대한 관점 전환을 통해 좌절과 어려움을 통해 얻은 소중한 통찰을 적극 활용할 수 있고 학업을 수행하는 과정에서 지속적인 발전과 성장을 향해 나아갈 수 있다.

여러 학자들이 학계에서의 자기 경험과 관찰을 숨김없이 솔직하게 기록해 왔다. 그 과정에서 우연히 마주쳤던 실패와 최선을 다해 이룬 성공을 모두 경험한 이들의 지혜와 혜안을 통해 많은 것을 얻을 수 있을 것으로 기대한다. 이들 중 일부는 학계에서의 실패에 대처하는 간단한 팁을 소개하는가 하면, 테뉴어 획득에 실패했던 과거의 구체적 경험을 나누는 이들도 있다. 또한, 학계에서 성공과 실패가 어떻게 인식되고, 또 이러한 인식이 어떻게 전환될 수 있는지를 심도 있게 연구한 사례도 보고되고 있다. 이러한 사례연구를 통해 얻은 통찰은 매우 소중하며 학계에 널리 전파되어 어려움을 겪는 학자들이 자신만 유별난 것이 아님을 깨달을 수 있도록 돕는 것이 매우 중요하다. 학자들이 자신의 실패와 성공 경험에 대해 공개적으로 의견을 나눌 수 있는 환경을 조성하여 각자가 동료의 경험담을 들으며 위안과 영감을 찾는 공감과 이해의 학계 분위기를 만들어 갈 수 있다. 이렇게 공유된 경험은 고락의 학업 과정을 헤쳐 나가는 데 도움을 주는 효과적인 도구가 될 것이며 더 나아가 학계의 지원 역량과 회복력을 강화하는 데 기여할 것이다.

마지막으로 실패 대처에 관한 연구를 통해 얻은 소중한 통찰은 대학 환경의 실정에 맞게 준용할 수 있을 것으로 기대한다. 대학원생을 위한 세미나 또는 강의 프로그램을 개설하여 강의, 특강, 사례연구, 역할극 등의 다양한 접근 방식을 실제로 구현할 수 있으며, 이를 통해 그들이 학업 과정에서 필연적으로 마주치게 될 실패에 효과적으로 대처해 어려움을 잘 헤쳐 나갈 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 대학은 이미 대학원생이 엄격한 연구 프로그램을 수행하는 데 필요한 지식과 기술을 갖추도록 교육하지만, 그 과정에서 발생하는 정신적 스트레스를 관리하는 데 필요한 정서적 회복력에 관심을 갖는 학교는 많지 않다. 대학이 학업 문화에 대한 이해를 제고하고, 학생들이 잠재적 어려움에 대처할 수 있도록 준비시키고, 여기에 필요한 대처 전략을 익힐 수 있게 교육하는 과정에서 정서적 회복력을 갖춘 준비된 학생/학자를 양성하는 첫걸음을 내디딜 수 있다. 이러한 노력은 모든 학생의 포괄적 성장을 중요시하는 더욱 건전한 학업 환경 조성에 기여할 것이다.

참고문헌

- [1] N. M. Ashkanasy, "Emotions in organizations: A multi-level perspective," in Multi-level issues in organizational behavior and strategy: Emerald Group Publishing Limited, 2003, pp. 9-54.
- [2] P. Ekman, "Expression and the nature of emotion," Approaches to emotion, vol. 3, no. 19, p. 344, 1984.
- [3] J. P. E. Tangney and K. W. Fischer, "Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride," in The idea for this volume grew out of 2 pivotal conferences. The 1st conference, on emotion and cognition in development, was held in Winter Park, CO, Sum 1985. The 2nd conference, on shame and other self-conscious emotions, was held in Asilomar, CA, Dec 1988., 1995: Guilford Press.
- [4] M. Lewis, "Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt," 2008.
- [5] S. Hareli, N. Shomrat, and N. Biger, "The role of emotions in employees' explanations for failure in the workplace," Journal of managerial psychology, vol. 20, no. 8, pp. 663-680, 2005.
- [6] R. R. Brougham, C. M. Zail, C. M. Mendoza, and J. R. Miller, "Stress, sex differences, and coping strategies among college students," Current psychology, vol. 28, pp. 85-97, 2009.
- [7] A. Feder, E. J. Nestler, and D. S. Charney, "Psychobiology and molecular genetics of resilience," Nature Reviews Neuroscience, vol. 10, no. 6, pp. 446-457, 2009.
- [8] C. S. Carver and J. Connor-Smith, "Personality and coping," Annual review of psychology, vol. 61, pp. 679-704, 2010.
- [9] A. R. Hochschild, "The managed heart," in Working in America: Routledge, 2022, pp. 40-48.
- [10] B. Schneider, M. G. Ehrhart, and W. H. Macey, "Organizational climate and culture," Annual review of psychology, vol. 64, pp. 361-388, 2013.
- [11] J. L. Tracy and R. W. Robins, "" Putting the Self Into Self-Conscious Emotions: A Theoretical Model", Psychological inquiry, vol. 15, no. 2, pp. 103-125, 2004.

